

**Bożena Jaskowska**

Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego  
bjasko@univ.rzeszow.pl

## **Koncepcja „biblioteki uczącej się” odpowiedzią na dylemat: stare czy nowe**

### **The idea of learning library as the response to the dilemma: tradition or modernity**

#### **Abstrakt**

W referacie przedstawiono założenia teorii organizacji uczącej się i podjęto próbę ukazania cech biblioteki wdrażającej procesy uczenia i doskonalenia organizacji. Wskazano na czynniki sprzyjające procesom uczenia się biblioteki jako organizacji. Dzięki procesom uczenia się na płaszczyźnie indywidualnej, grupowej i organizacyjnej, a także dzięki przeobrażaniu się bibliotekarzy w pracowników wiedzy – biblioteka akademicka może znacznie poprawiać jakość swych usług i sprawniej zaspokajać potrzeby informacyjne użytkowników. Pracownicy biblioteki dzięki stałym procesom uczenia się, doskonalenia, a także dzięki wykorzystywaniu posiadanej wiedzy i doświadczenia umieją krytycznie odnosić się zarówno do modnych trendów pojawiających się w praktyce, jak i do starych i sprawdzonych sposobów rozwiązywania problemów oraz potrafią profesjonalnie godzić tradycję z nowoczesnością.

The paper presents the theory of learning organization including the description of an academic library implementing learning processes and organizational improvements. A few factors supporting learning processes in academic libraries are also pointed out in the study. Individual, group and organizational learning processes play a dominant role in transforming librarians into knowledge workers, which stimulate the academic library to considerable improvements in the quality of service. Furthermore, these factors help in satisfying various information demands. Permanent learning and development process as well as knowledge and experience allow librarians and information specialists to link modern trends with traditional methods of solving problems.

*Wszystko się zmienia z wyjątkiem samego prawa zmiany* zauważył grecki filozof Heraklit z Efezu żyjący w piątym stuleciu przed naszą erą. I choć minęło już wiele lat, stwierdzenie to nadal jest aktualne. A w XXI wieku, w obliczu procesów globalizacji pojawiających się we wszystkich sferach życia gospodarczego, politycznego i kulturalnego, nabiera specyficznego znaczenia. Kluczem do osiągnię-

cia sukcesu przez współczesne organizacje jest umiejętność reagowania na zmiany oraz wypracowywania optymalnych sposobów przekształcania i dostosowywania się do wymagań klienta, rynku oraz sprostania wysokim warunkom dyktowanym przez konkurencję. Taką elastyczność można osiągnąć m. in. poprzez wdrażanie procesów uczenia i doskonalenia się organizacji. Coraz częściej te zasady obowiązujące w świecie ekonomii i gospodarki zaczynają odnosić się do organizacji non-profit, w tym również do bibliotek akademickich.

Wprowadzić placówki biblioteczne i informacyjne nie działają w tak bardzo zmiennym i turbulentnym otoczeniu jak instytucje nastawione na zysk, nie należy jednak negować tego faktu oraz lekceważyć dynamiki i zmienności środowiska, w którym przyszło im działać. Biblioteki akademickie muszą obserwować otoczenie, swych potencjalnych i faktycznych użytkowników, badać ich potrzeby i przede wszystkim wykorzystywać efekty tych obserwacji w codziennej pracy. Muszą również umiejętnie przekształcać się i dostosowywać do tych zmiennych warunków działania, sprawdzać nowe sposoby realizowania swych usług, poszukiwać innowacji lub – jeśli okaże się, że faktycznie w danej sytuacji są one efektywne – wracać do starych i tradycyjnych sposobów organizowania działalności informacyjno-bibliotecznej.

Specyfika zawodu bibliotekarskiego w XXI w. polega na potrzebie ciągłego rozwijania się, dokształcania, zdobywania nowych umiejętności i wiedzy. Kto nie idzie się do przodu – tak naprawdę nie tylko tkwi się w miejscu, ale się cofa. A na to biblioteki akademickie, chcąc nadal pozostawać w centrum społeczeństwa wiedzy, nie mogą sobie pozwolić. Jednym słowem – placówki biblioteczne i informacyjne muszą stale się uczyć i doskonalić, tak aby świadczone przez nich usługi były faktycznie najwyższej jakości a potrzeby informacyjne użytkowników zaspokajane w profesjonalny i szybki sposób.

## **1. Biblioteka akademicka jako ucząca się organizacja**

W teorii i praktyce zarządzania koncepcje organizacyjnego uczenia się i organizacji uczącej się stały się popularne od połowy lat 90-tych XX wieku. Powstało wiele definicji organizacji uczącej się. Według twórcy koncepcji P.M. Senge’a organizacja ucząca się to organizacja, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości, a techniki adaptacyjne łączy z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, tj. uczeniem rozszerzającym ich możliwości twórcze.<sup>1</sup> C.W. Wick i L.S. Lean organizację uczącą się definiują jako organizację, która stale się udoskonala poprzez tworzenie i zwiększanie możliwości niezbęd-

---

<sup>1</sup> Senge P.M.: *Piąta dyscyplina* Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2002, s. 26.

nych do osiągania w przyszłości sukcesów.<sup>2</sup> P.M. Senge wyróżnił pięć dyscyplin, które świadomie powinny być rozwijane przez członków organizacji uczącej się:

- modele myślowe – umiejętność krytycznego podejścia do zakorzenionych przekonań, wartości, stereotypów czy schematów myślenia i działania oraz uświadamiania ich sobie, analizowania, zmieniania bądź ich odrzucania,
- myślenie systemowe – postrzeganie wszystkich pojedynczych zjawisk w kategorii całości procesów lub struktur, dostrzeganie współzależności i sprzężeń zwrotnych (kiedy zjawisko wpływa na własną przyszłość),
- budowanie wspólnej wizji przyszłości – stworzenie jasnego i konkretnego celu organizacji, prawdziwej i faktycznej wizji, która jest znana wszystkim członkom organizacji i która sprzyja procesom uczenia się,
- mistrzostwo osobiste – proces stałego doskonalenia się zarówno w formalnych umiejętnościach zawodowych, jak i w zdolnościach moralnych, psychicznych, dzięki którym można wytyczać cele i wizję swojego życia,
- zespołowe uczenie się – to zespoły, a nie jednostki, są podstawowymi komórkami uczącymi się, zespół jest większym nośnikiem potencjału intelektualnego niż łączny potencjał jego pojedynczych członków.<sup>3</sup>

Uczenie się organizacji jest to więc stały, permanentny proces polegający na adaptacji do zmian, uczeniu się w trakcie działania, praktycznym wdrożeniu wiedzy oraz powszechnym dzieleniu się wiedzą, która powraca w przetworzonej postaci i powoduje tworzenie nowych jej zasobów. Metody i techniki wykorzystywania i rozwijania wiedzy nabytej w procesach uczenia się są dostarczane przez teorię i praktyczne osiągnięcia nurtu zarządzania wiedzą. To właśnie wiedza nabyta przede wszystkim podczas procesów organizacyjnego uczenia się i doskonalenia placówki podlega procedurom zarządzania wiedzą.

Koncepcję organizacji uczącej się bez trudu możemy odnieść do biblioteki akademickiej. Na podstawie charakterystyki autorstwa R. Kandola i J. Fullerton<sup>4</sup> możemy wskazać na następujące cechy biblioteki uczącej się:

- Wspólna wizja i misja umożliwiająca bibliotece określanie, reagowanie i odnoszenie korzyści z nadarzających się okazji. Potrzeba stałego uczenia się i doskonalenia powinna być zawarta w wizji (czyli tym, co pracownicy noszą w swojej świadomości jako marzenia, plany, ambicje i aspiracje zawodowe) oraz misji (czyli przesłaniu organizacji adresowanym zarówno do jej klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych) akademickiej biblioteki uczącej się.

---

<sup>2</sup> Wick C.W., Lean L.S.: *Creating learning organization: from ideas to action*, „Human Resource Management” lato 1995 s. 299-311 [za:] Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi* Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2000, s. 438.

<sup>3</sup> Senge P.M.: *Pięta...*, s. 19-24.

<sup>4</sup> Kandola R., Fullerton J.: *Managing the mosaic: diversity in action, institute of personnel and development* London 1994 [za:] Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami...*, s. 439-440.

- Zachęcająca struktura ułatwiająca uczenie się. Tradycyjny, funkcjonalny sposób organizowania pracy biblioteczno-informacyjnej nie sprzyja aktywnym procesom uczenia się, niezmiennie obowiązki i zakresy powinności oraz brak wyzwań zwalniają pracowników od potrzeby samorozwoju i poszerzania swej wiedzy, a teoretycznie kolektywnie zorganizowane sposoby pracy w oddziałach, faktycznie rzadko stosują zespołowe rozwiązywanie problemów w praktyce. Indywidualnemu i grupowemu uczeniu się biblioteki wydaje się sprzyjać macierzowa struktura organizacyjna lub pewne jej elementy wprowadzone do tradycyjnie zorganizowanych metod pracy (robocze lub stałe grupy doradcze lub decyzyjne, koła jakości, bibliotekarze dziedzinowi przyporządkowani jednocześnie do kilku agend, praca konsultantów, mediatorów, nawigatorów wiedzy i animatorów ofert).<sup>5</sup> W koncepcji organizacji uczącej się duży nacisk kładzie się na współdziałanie i współpracę pracowników zarówno w procesach doskonalenia się, jak i na innych płaszczyznach, np. rozwiązywania problemów, przepływu informacji, tworzenia nowej wiedzy i dzielenia się nią z innymi. Otwarte dialogi, dyskusje, negocjacje powinny stać się technikami wspólnego podejmowania decyzji. M. M. Górski wskazuje na wiele korzyści płynących z pracy zespołowej w bibliotece, m. in. na: zwiększenie innowacyjności, ułatwienie wspólnego wyszukiwania talentów, kreatywność, zmianę sformalizowanej struktury organizacyjnej na bardziej kooperatywną, zastąpienie biurokracji i eliminację hierarchii, zmniejszenie monotonii pracy i poczucia izolacji, zwiększenie poczucia przydatności i pewności siebie oraz zwiększenie możliwości wypowiadania się, samorozwoju, awansowania, partycypacji w efektach.<sup>6</sup>
- Kierownictwo delegujące uprawnienia lub włączające pracowników w procesy decyzyjne. Z jednej strony dyrekcja biblioteki powinna godzić się na ograniczenie zakresu odgórnego kierowania i zasięgu kontroli, z drugiej strony, pracownicy biblioteki powinni chcieć część z tych uprawnień przejąć i samodzielnie, z własnej inicjatywy podejmować działania. Podkreśla się potrzebę zespołowego rozwiązywania problemów, wraz z zastrzeżeniem aktywnego (a nie biernego i milczącego) uczestnictwa wszystkich członków w tym twórczym zespole.
- Umiejętne motywowanie pracowników w celu wyzwolenia w nich akceptacji procesów uczenia. W przypadku bibliotek nie mamy do czynienia z dobrze rozwiniętym systemem motywacyjnym w postaci podwyżki, nagrody czy awan-

<sup>5</sup> Zob. Wojciechowski J.: *Biblioteka akademicka: możliwe zmiany organizacji W: Stan i potrzeby polskich bibliotek uczelnianych: materiały w ogólnopolskiej konferencji naukowej Poznań, 13-15.11.2002 r.* Poznań: Biblioteka Uniwersytecka, 2002, s. 27-46.

<sup>6</sup> Górski M.M.: *Praca zespołowa elementem nowoczesnego zarządzania w bibliotece W: Przewstrzeń informacji i komunikacji społecznej.* Pod red. M. Kocójowej. Kraków: Wydaw. UJ, 2004, s. 203.

su. Uczącym się bibliotekarzom pozostaje jedynie motywacja wewnętrzna, samozadowolenie i satysfakcja z osiąganych celów, zdobywanej wiedzy i umiejętności, które służą podwyższaniu jakości usług i zadowoleniu użytkowników. Ważne jest bowiem, żeby pracownicy świadomi byli faktu, iż procesy uczenia się sprzyjają nie tylko ich indywidualnej samorealizacji, ale również – składając się na całościowy proces uczenia się organizacji i innych współpracowników – wpływają na efektywność i jakość usług informacyjno-bibliotecznych.

- Wspierająca kultura organizacyjna popierająca wyzwania, kwestionowanie założeń i ustalonych sposobów działania i upowszechniająca duch zaangażowania w procesy uczenia się. Klasyk teorii organizacji uczącej się P. M. Senge uważa, że kluczowym określeniem organizacji uczącej się jest słowo – *metanoia* (grec. *meta* – zn. ponad, poza; *noia* – od *nous* – zn. umysł). *Metanoia* oznacza zmianę sposobu myślenia. *Prawdziwe uczenie* – pisze autor – *sięga do sedna tego, co to znaczy być człowiekiem, dzięki uczeniu się przeobrażamy samych siebie*.<sup>7</sup> Procesy organizacyjnego uczenia się oznaczają więc zmianę dotychczasowych wzorów myślenia i tym samym zmianę schematów działania – tj. zmianę kultury organizacyjnej. Bez kultury sprzyjającej procesom uczenia się wszelkie próby doskonalenia indywidualnego i grupowego zakończą się niepowodzeniem.
- Kształcenie, tworzenie procesów i założeń, które zachęcają wszystkich pracowników biblioteki do uczenia się. E. Głowacka podkreśla, że procesy uczenia się biblioteki powinny odbywać się na trzech poziomach: indywidualnym, zespołowym i całej organizacji.<sup>8</sup> A mogą one przebiegać kilkutorowo<sup>9</sup>:
  - uczenie się przez **studiowanie**: bibliotekarze zdobywają nowe zasoby wiedzy, poznają osiągnięcia techniki i kierunki badań, biorą udział w szkoleniach, kursach zawodowych i pozazawodowych (mistrzostwo osobiste), regularnie śledzą postęp związany z rozwojem technologii, aktywnie uczą się języków obcych, zdobywają stopnie naukowe i tytuły zawodowe, na bieżąco czytają specjalistyczną literaturę,
  - uczenie się **z innymi**: preferowane formy rozwiązywania problemów to otwarte dialogi, wspólne dyskusje, negocjacje, uczestnictwo w twórczych zespołach, delegowanie uprawnień, dzielenie się wiedzą z innymi i korzystanie z wiedzy, którą udostępniają inni, udział w listach i grupach dyskusyjnych oraz konferencjach,

<sup>7</sup> Senge P.M.: *Piąta dyscyplina*, s. 26.

<sup>8</sup> Głowacka E.: *Koncepcja biblioteki jako uczącej się organizacji*, „Zagadnienia Informacji Naukowej” 1999, nr 2, s. 83.

<sup>9</sup> Por. Penc J.: *Model uczącej się organizacji W: Nowe oblicze organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 3, s. 11.

- uczenie się **od innych** (innych bibliotek, placówek informacji, komercyjnych dostarczycieli usług informacyjnych): monitoring otoczenia, benchmarking (czyli analizowanie najlepszych organizacji oraz tego, w jakim zakresie stosowane przez nie zasady mogą być, z odpowiednimi zmianami, przeniesione na własny grunt), uczestnictwo (bierne i czynne) w konferencjach, listach i grupach dyskusyjnych – wymiana doświadczeń, systematyczna lektura prasy zawodowej, specjalistycznych portali internetowych i wydawnictw,
- uczenie się **na podstawie doświadczeń** (i ewentualnie eksperymentów); należy dokładnie analizować i sukcesy i porażki wg tzw. zasady Santayany,<sup>10</sup> która brzmi *Ci, którzy nie pamiętają o przeszłości, są skazani na jej powtarzanie*,
- uczenie się **od otoczenia**: śledzenie środków masowego przekazu, Internetu, korzystanie z usług profesjonalnych firm szkoleniowych i szkół.

Podczas procesów uczenia się bibliotekarze powinni zdobyć wiedzę będącą uzupełnieniem i poszerzeniem całości wiedzy organizacyjnej występującej w bibliotece. Dzięki organizacyjnemu uczeniu się powiększane są zasoby:

- wiedzy typu *know-what*, czyli wiedzy o faktach i zjawiskach mających wpływ na działanie biblioteki (wiedzy o użytkownikach i ich potrzebach, o istniejących źródłach informacji, o otoczeniu bliższym i dalszym placówki i o dokonujących się w nim zmianach),
- wiedzy typu *know-why*, czyli wiedzy wyjaśniającej zachodzące zjawiska (znajomość przyczyny a nie skutków danego zjawiska sprzyja unikaniu błędów i powstawaniu ich w przyszłości oraz unikaniu marnotrawstwa i ponoszenia niepotrzebnych wysiłków),
- wiedzy typu *know-how*, czyli wiedzy dotyczącej umiejętności i zdolności (posługiwania się technologiami w organizowaniu dostępu do informacji i jej wyszukiwaniu, znajomości języków obcych, zagadnień psychologii, sprawnej komunikacji, zasad współpracy itp.),
- wiedzy typu *know-who*, czyli wiedzy o ludziach i innych służbach informacyjnych, posiadających poszukiwaną informację lub wiedzę.<sup>11</sup>

Aby zasoby wiedzy zdobytej podczas procesów uczenia się były optymalnie wykorzystane i aby maksymalnie służyły wszystkim pracownikom i całej organizacji niezbędne jest wdrożenie do biblioteki procedur zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą w bibliotece akademickiej polega na umiejętnym organizowaniu procesów wykorzystujących cztery wyżej wymienione kategorie wiedzy w celu optymalnego ich wykorzystania, dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami oraz tworzenia nowych zasobów wiedzy służących realizacji celów i misji

<sup>10</sup> Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami...*, s. 439.

<sup>11</sup> Por. *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się* Radom: OECD, 2000, s. 13-14.



biblioteki akademickiej, a więc np. efektywnemu zaspokajaniu potrzeb użytkowników i kształtowaniu ich kultury informacyjnej, wspieraniu rozwoju nauki w macierzystej uczelni lub w regionie oraz współtworzeniu społeczeństwa informacyjnego. Problematyka zarządzania wiedzą to temat niezwykle istotny i ważny, zbyt szeroki jednak na omówienie go w tym miejscu i zasługujący na oddzielne opracowanie.

## **2. Bariery na drodze wdrażania procesów organizacyjnego uczenia się w bibliotece akademickiej**

Jak w przypadku każdej zmiany wprowadzanej do organizacji, można napotkać na przeszkody uniemożliwiające pełne zaangażowanie się pracowników w przedsięwzięcia uczenia się. E. Głowacka wskazuje na następujące bariery utrudniające procesy uczenia się organizacji: silna zhierarchizowana struktura organizacyjna i struktura zarządzania, potrzeba poświęcenia dużej ilości czasu i wysiłku ze strony zarządzających placówką, trudności we wdrożeniu technik zespołowego rozwiązywania problemów, tendencja do oddzielania podstawowej działalności biblioteki od procesów uczenia (a zjawiska te trzeba traktować łącznie) oraz słaba penetracja zmian, jakie zachodzą w otoczeniu.<sup>12</sup> Większość z wymienionych przez autorkę czynników dotyczy czynnika ludzkiego w organizacji i jest warunkowana panującą w instytucji kulturą organizacyjną. Do lidera, w przypadku biblioteki akademickiej, do dyrekcji i kadry kierowniczej należy umiejętne pokonanie tych barier i wyrobienie pozytywnego nastawienia, zaangażowania, a nawet entuzjazmu wśród pracowników biblioteki. Źródłem obaw przed wdrożeniem procesów organizacyjnego uczenia się może być:

- niezrozumienie potrzeby uczenia się ani jego sensu wskutek braku rzetelnej i autorytatywnej informacji oraz wyraźnie określonej wspólnej organizacyjnej wizji,
- brak pozytywnych doświadczeń w dążeniu do sukcesu poprzez uczenie się, obawa przed popełnieniem błędu,
- brak wiary pracowników w możliwości własnego umysłu (*za stary już jestem na uczenie*),
- obawa, że procesy uczenia się spowodują wzrost trudności pracy,
- skłonność do trwania przy starych, wypróbowanych wzorcach, brak przekonania do nowych rozwiązań, konserwatyzm,
- małe zaufanie do kierownictwa, obawa, że korzyści uzyskane ze zdobywania wiedzy i umiejętności nie zrównoważą strat poniesionych w związku z wdrażaniem tych procesów,

---

<sup>12</sup> Głowacka E.: *Koncepcja biblioteki...*, s. 85.

- walka o „zachowanie twarzy”, niechęć do przyznania się do własnej niewiedzy i niedoskonałości,
- przekonanie, że proponowane zmiany nie uwzględniają utrwalaonych w organizacji nieformalnych wzorów i norm postępowania.<sup>13</sup>

Dobry przywódca potrafi umiejętnie zmienić nastawienie pracowników do przeobrażeń i wyzwolić w nich kreatywność oraz akceptację potrzeby uczenia się. Sposobem na pokonanie wymienionych przeszkód jest stworzenie i utrzymywanie odpowiedniej kultury organizacyjnej sprzyjającej procesom uczenia się. Kultura organizacyjna to zespół nieformalnie utrwalaonych, podzielanych, oddziałujących na siebie i wspólnych dla członków organizacji wzorów myślenia, postrzegania i działania, które znajdują odzwierciedlenie w sferze symboli.<sup>14</sup> Nieuwzględnienie w projektowaniu procesów uczenia się biblioteki panującej w organizacji kultury może zakończyć się niepowodzeniem wdrażanych procesów. Zdolny przywódca potrafi zlikwidować lub przynajmniej zminimalizować bariery mające swe źródło w orientacjach kulturowych i stworzyć kulturę sprzyjającą, i wspierającą procesy uczenia się biblioteki akademickiej.<sup>15</sup>

Czynniki kulturowe nie są, oczywiście, jedynymi stymulatorami procesów uczenia się organizacji. Obok nich wskazuje się m.in. na czynniki technologiczno-techniczne (normy np. ISO, standardy, systemy np. TQM,<sup>16</sup> procedury, komputeryzacja) i czynniki organizacyjne (nowe – bardziej płaskie – struktury, zespoły robocze, grupy projektowe, samoorganizacja, wirtualizacja).<sup>17</sup> Wszystkie wymienione czynniki oddziałują na siebie wzajemnie i mogą znacznie utrudniać wdrożenie procesów uczenia się i doskonalenia biblioteki. Bez wspólnego zaangażowania dyrekcji i pracowników biblioteki w ich pokonywanie, użytkownicy być może nie poznają korzyści, które placówka zyskuje dzięki procesom doskonalenia się i uczenia.

<sup>13</sup> Por. Penc J.: *Kreowanie zachowań w organizacji: konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji* Warszawa: Placet, 2001 s. 212.

<sup>14</sup> Por. Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna* Warszawa: C.H. Beck, 2002 s. 4.

<sup>15</sup> Więcej nt. kultury wspierającej uczenie się biblioteki zob. Jaskowska B.: *Kultura wspierająca procesy uczenia się biblioteki akademickiej* „Przegląd Biblioteczny” 2005 [w druku].

<sup>16</sup> Skutecznym sposobem na tworzenie kultury organizacji uczącej się jest według E. Głowackiej wdrożenie kompleksowego zarządzania jakością TQM, co autorka szczególnie podkreśla w publikacjach: *Zarządzanie jakością – Kultura „Uczącej Się Organizacji”*, – *Zarządzanie wiedzą: próba splatania wątków W: Od strategii organizacji do polityki jakości: etapy wdrażania ISO 9001: materiały z ogólnopolskiej konferencji: Toruń, 17-18 czerwca 2004* [CD-ROM]. Toruń: Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu, 2004 ; *Koncepcja biblioteki jako organizacji uczącej się „Zagadnienia Informacji Naukowej”* 1999, nr 2, s. 80-87.

<sup>17</sup> Penc J.: *Nowe oblicze...*, s. 11.



### 3. Atuty uczącej się biblioteki

Mimo iż koncepcja organizacji uczącej się jest złożona i kompleksowa, a wdrożenie jej do codziennej praktyki bibliotecznej i informacyjnej wiąże się z dużymi nakładami czasu, z inwestowaniem w ludzi, zaangażowaniem w procesy kształtowania kultury organizacyjnej i stosowaniem profesjonalnych metod zarządzania, warto podjąć próbę wdrożenia procesów uczenia się i doskonalenia organizacji. Dzięki uczeniu się biblioteka akademicka zdobywa bowiem różne pozytywne cechy m.in.:

- zdolność unikania błędów i zapobiegania ich powstawaniu,
- zdolność nieczekania na wielkie skoki, lecz wprowadzania szybkich korekt przez podejmowanie drobnych kroków i wypróbowywanie nowych możliwości,
- zdolność unikania marnotrawstwa i niepotrzebnych wysiłków,
- zdolność pozytywnego patrzenia na przemiany i usprawnienia; zamiast reagować po czasie na jakieś zjawiska, biblioteka stale je monitoruje i analizuje,
- zdolność szybkiego korygowania struktur i reagowania na potrzeby użytkowników, zmniejszanie biurokracji,
- podnoszenie efektywności i jakości usług biblioteczno-informacyjnych poprzez elastyczne dostosowywanie się zmiennych warunków,<sup>18</sup>
- zdolność umiejętnego wykorzystywania zdobytej wiedzy i przekazywania jej innym, np. użytkownikom; ucząca się biblioteka staje się więc również biblioteką uczącą, w której dużą wagę przykładą się do szkolenia użytkowników i kształtowania ich wysokiej kultury informacyjnej,
- nawiązywanie bądź zacieśnianie współpracy z innymi bibliotekami i placówkami informacji (poprzez benchmarking),
- rozwijanie i podnoszenie ogólnego poziomu wiedzy pracowników i ich merytorycznego wykształcenia,
- wkład pracowników biblioteki w rozwój dyscypliny bibliotekoznawstwa i informacji naukowej poprzez publikowanie teoretycznych i praktycznych spostrzeżeń związanych z procesami uczenia się,
- wzrost prestiżu biblioteki wśród innych bibliotek i instytucji naukowych,
- umiejętność krytycznego podejścia do nowych trendów pojawiających się w praktyce działalności informacyjno-bibliotecznej i znalezienia odpowiednich proporcji pomiędzy tradycją a nowoczesnością w bibliotece XXI w. Pracownik biblioteki, który stale się uczy i doskonali zarówno poprzez poznawanie nowych rzeczy, jak i analizowanie dotychczasowych doświadczeń, osiągnięć i błędów potrafi znaleźć kompromis pomiędzy innowacjami a tradycyjnymi, wciąż funkcjonalnymi sposobami organizowania działalności informacyjno-bibliotecznej.

<sup>18</sup> Por. Penc J.: *Nowe oblicze organizacji* „Przegląd Organizacji” 2004, nr 3, s. 11-12.

Nie zapominajmy jednak, że podstawowymi funkcjami biblioteki akademickiej jest wspieranie nauki i samoedukacji, zapewnienie dostępu do informacji, transmisja wiedzy, pośrednictwo pomiędzy czytelnikami i użytkownikami informacji a zasobami piśmienniczymi i informacyjnymi – i to nikt inny jak właśnie użytkownicy najpełniej będą mogli odczuć pozytywne efekty uczenia się biblioteki akademickiej.

W wieku wiedzy i informacji przeobrażenia w sposobie organizowania działalności biblioteczno-informacyjnej są niezbędne, jeśli biblioteki i placówki informacji nadal aktywnie chcą służyć przedstawicielom społeczeństwa wiedzy. Biblioteka akademicka, która do tej pory służyła procesom uczenia się i doskonalenia – teraz sama musi stać się organizacją uczącą się, a bibliotekarze, do tej pory udostępniający wiedzę – przeobrazić się powinni w profesjonalnych pracowników wiedzy. Zmiany te dokonać się mogą dzięki wdrożeniu do placówek bibliotecznych i informacyjnych permanentnych procesów uczenia się i doskonalenia oraz zarządzania wiedzą.

A jak jest w naszym miejscu pracy? Czy jesteśmy chętni do stałego procesu uczenia się, do przyznawania się do błędów, poznawania rzeczy nowych i wzbudzających niepewność, obawę a nawet strach? Czy panująca w naszych bibliotekach kultura organizacyjna sprzyja procesom uczenia się i doskonalenia organizacyjnego? Czy jesteśmy kreatywni i samodzielni, czy potrafimy i czy chcemy partycypować w podejmowaniu ważnych decyzji oraz aktywnie działać w twórczych zespołach? Czy chętnie dzielimy się posiadaną wiedzą i usprawniamy jej przepływ wewnątrz organizacji? Niewątpliwie na wiele z tych pytań można udzielić odpowiedzi twierdzącej. Ale czy na wszystkie? I choć wiemy, że priorytetem zawsze i wszędzie powinien być użytkownik, a jego zindywidualizowane potrzeby, opinie i zachowania powinny wyznaczać kierunki rozwoju biblioteki akademickiej XXI wieku, to może warto krytycznie spojrzeć na stan posiadanej przez nas wiedzy, bo przecież to ona wpływa na realizację tej idei.

Już zresztą sam fakt, że tutaj (tzn. na konferencji naukowej) jesteśmy i dzielimy się własnymi doświadczeniami, osiągnięciami i porażkami jest dowodem na to, że uczymy i chcemy się uczyć, a to już poważny krok przybliżający nas i nasze biblioteki do koncepcji biblioteki jako organizacji uczącej się.

## Bibliografia

- [1] Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi* Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2000
- [2] Głowacka E.: *Koncepcja biblioteki jako uczącej się organizacji* „Zagadnienia Informacji Naukowej” 1999, nr 2, s. 80-87
- [3] Głowacka E.: *Zarządzanie jakością – Kultura „Uczącej Się Organizacji” – Zarządzanie wiedzą: próba splatania wątków* W: *Od strategii organizacji do polityki jakości: etapy wdrażania ISO*

- 9001: materiały z ogólnopolskiej konferencji: Toruń, 17-18 czerwca 2004 [CD-ROM]. Toruń: Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu, 2004
- [4] Górski M.M.: *Praca zespołowa elementem nowoczesnego zarządzania w bibliotece* W: *Prze-strzeń informacji i komunikacji społecznej*. Red. M. Kocójowa. Kraków: Wydaw. Uniwersyte-tu Jagiellońskiego, 2004, s. 201-206
- [5] Grudzewski W.M., Merski J. (red.): *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji in-teligentnych* Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2004
- [6] Jaskowska B.: *Kultura organizacyjna wspierająca procesy uczenia się biblioteki akademic-kiej* „Przegląd Biblioteczny” 2005, nr 2 [w druku]
- [7] Panasiewicz L.: *Organizacyjne uczenie się a zarządzanie wiedzą* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2002, nr 9, s. 9-17
- [8] Senge P.M.: *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się* Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2002
- [9] Sułkowski Ł.: *Procesy kulturowe w organizacjach: Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych* Toruń-Lódź: TNOiK, 2002
- [10] Szaban J.: *Inteligentne firmy i pracownicy wiedzy* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2003, nr 7, s. 79-86
- [11] Wojciechowski J.: *Biblioteka akademicka: możliwe zmiany organizacji* W: *Stan i potrzeby polskich bibliotek uczelnianych: materiały w ogólnopolskiej konferencji naukowej Poznań, 13-15.11.2002 r.* Poznań: Biblioteka Uniwersytecka, 2002, s. 27-46
- [12] Worrell D.: *The learning organization: management theory for the information age or new age fad?* „Journal of Academic Librarianship” 1995, Vol. 21, Issue 5, p. 351-362
- [13] *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*. Radom: OECD, 2000.
- [14] Zybert E.B.: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblio-teką*, Warszawa: SBP, 2004